



**CATÓLICA  
LISBON**  
BUSINESS & ECONOMICS



UNIVERSIDADE  
**CATÓLICA**  
PORTUGUESA | **FACULDADE  
DE DIREITO**  
ESCOLA DE LISBOA

**PRINCIPAIS DESAFIOS DE GOVERNANCE NAS  
EMPRESAS FAMILIARES:  
A PREPONDERÂNCIA DO PLANEAMENTO SUCESSÓRIO**

**Tese de Mestrado em Direito e Gestão**

---

SOB A ORIENTAÇÃO DA DRA. ISABEL UCHA

**MÁRCIA REGALO FERREIRA**

UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA - LISBOA

**MARÇO DE 2018**

## Índice

Índice.....	1
Abstract.....	2
Introdução .....	3
I – A importância e conceito de Empresa Familiar .....	5
1. Da importância da família e da Empresa Familiar .....	5
2. Conceito de Empresa Familiar .....	7
II – A sucessão nas Empresas Familiares .....	10
Fatores de Risco Antes da Sucessão.....	11
Fatores de Risco Após a Sucessão.....	14
III - O planejamento enquanto solução.....	20
Da escolha do sucessor e a vontade de suceder.....	22
Do legado empresarial, dos valores e visão partilhada.....	25
Da preparação para suceder .....	27
Da colaboração entre gerações .....	29
Da necessidade de uma equipa de Administração responsável.....	30
Dos candidatos preteridos.....	32
Da importância de delinear planos de contingência .....	33
Da família e da gestão emocional.....	34
Para cada família, um plano .....	36
Conclusão .....	38
Bibliografia.....	44

## **Abstract**

Family businesses are unquestionably a pillar of the world economy. Its preponderance is confirmed by the millions of jobs created and by the contribution to GDP of each country. It is estimated that a significant majority of the world's business community is present in this area, encompassing small, medium and large companies, whether regional, national or multinational. They are the heart of capitalism and drivers of global development in the most diverse areas of activity.

Family businesses have characteristics that easily demarcate themselves from the others. Especially in the succession process, there are other factors than economic and management that have to be weighed to ensure its success.

Succession is a critical success factor, constituting precisely one of the most differentiating chapters between family and non-family businesses. It is where the interests and values of the family intersect (and frequently collide) with the needs of the company.

The existing studies are consensual in confirming that there are only a few companies that survive the passage of the second generation, and even more scarce those that surpass the barrier in the third generation.

For the foregoing, it is important to understand where and why family businesses fail in succession planning. Once this analysis is done, it is important to reiterate the importance of timely planning as an efficient solution to address the problems identified. It is necessary to respond to a set of complex issues and therefore clarify the steps that must be followed in order to do so.

The challenge is to anticipate the future by developing mechanisms for more than securing the company's longevity, ensuring that during that time they remain within the stable and prosperous family.

**Keywords: Family Business; Succession; Succession Planning; Risk factors; Leadership; Preparation; Emotional Management**

## Introdução

As empresas familiares são incontornavelmente um pilar da economia mundial. A sua preponderância confirma-se pelos milhões de postos de trabalho criados e pela contribuição para o PIB de cada país individualmente considerado. Estima-se que a maioria significativa do tecido empresarial mundial apresente este cariz, onde se englobam pequenas, médias e grandes empresas, sejam de carácter regional, nacional ou multinacional. São o coração do capitalismo e motores impulsionadores do desenvolvimento global nas mais diversas áreas de atuação. Portugal não é exceção. Entre 70% a 80% das empresas são de natureza familiar contribuindo para 60% do emprego e 20% do produto interno bruto<sup>1</sup>. Desta feita, facilmente se percebe que a estabilidade e sustentabilidade das empresas familiares é crucial no que concerne ao desenvolvimento e bem-estar da sociedade em geral.

Estamos na presença de uma empresa familiar quando se verifica um elo de ligação significativo e permanente entre a empresa e a família. Essa união, por seu turno, deve ser baseada em valores intimamente ligados à família e que, pela sua natureza se refletirão no negócio do qual são proprietários.<sup>2</sup>

“Num negócio familiar, a fronteira que separa a empresa da família é tão real como o equador.”<sup>3</sup> As empresas familiares têm características que as demarcam facilmente das demais. No dia-a-dia, e em especial no processo sucessório, há outros fatores para além dos económicos e de gestão que têm de ser ponderados para o sucesso da mesma. *“As a business professor and a consultant, I used to argue that you’ve got to run a business like a business, (...) let’s focus on the business, et cetera, et cetera, et cetera. As I worked with family firms, however, I began to hear some concerns that took me by surprise. When I offered what I thought were some brilliant strategic planning*

---

<sup>1</sup> De acordo com a informação facultada pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares; <http://www.empresasfamiliares.pt/estatisticas>, consultado em 11 de Janeiro de 2018

<sup>2</sup> GALLO, M. A. e RIBEIRO, V., *A Gestão nas empresas familiares*, Almedina, Coimbra, 1996, pp. 145

<sup>3</sup> COSTA, António N., RIO, Francisco Negreira e RIO, Jesús Negreira, *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*, Vida Económica, 201, pp. 23

*ideas, business owners said, “Well now, how do these ideas fit in with our value system?” Or they asked how my suggestions would connect with the family’s capabilities and the personalities in the family. Here I was, talking about marketing strategies while they were expressing concern about values and the family. (...) they gave me a whole new perspective on strategy.”*<sup>4</sup>

A sucessão é um fator crítico de sucesso constituindo, precisamente, um dos capítulos mais diferenciadores entre empresas familiares e não familiares.<sup>5</sup> É onde se cruzam (e não raras vezes chocam) os interesses e valores da família com as necessidades da empresa. Se, por um lado, a primeira procura um familiar da geração mais nova para assumir a liderança da empresa, a segunda requer esforços no sentido de encontrar um sucessor com qualificações específicas.

Efetivamente, as estatísticas não abonam a favor da longevidade das empresas no seio da família. Os estudos existentes são consensuais ao confirmarem que raras são as empresas que sobrevivem à passagem da segunda geração, e ainda mais escassas as que ultrapassam a barreira da terceira geração.

Pelo exposto, o que se pretende com este estudo é perceber onde e porquê que as empresas familiares falham no que à sucessão respeita. Efetuada essa análise, cabe reiterar a importância do planeamento tempestivo enquanto solução eficiente para colmatar os problemas identificados. Importa dar resposta a um conjunto de questões de complexidade acrescida e, por conseguinte, clarificar os passos que devem ser seguidos de modo ao mesmo não se revelar infrutífero a médio e longo prazo.

O desafio é antecipar o futuro, desenvolvendo mecanismos para mais do que garantir a longevidade da empresa, garantir que durante esse tempo se mantêm no seio da família estável e próspera.

---

<sup>4</sup> WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp. 2

<sup>5</sup> PwC, *Empresas familiares: O desafio do Governance*, Inquérito Global sobre Empresas Familiares, 2014, pp. 7

## **I – A importância e conceito de Empresa Familiar**

### **1. Da importância da família e da Empresa Familiar**

Apesar das condições económicas adversas e do constante ritmo da mudança, as empresas familiares demonstram a vitalidade, o sucesso e a ambição necessária para enfrentar um mercado, cada vez mais, globalizado e competitivo. É consensual o seu papel enquanto peça fundamental em todas as economias. Demarcam-se por proporcionarem estabilidade, compromisso a longo prazo e uma excecional responsabilidade perante os seus funcionários e a população em geral.<sup>6</sup> Representam iminentemente um força primordial para a mudança, inovação e evolução.<sup>7</sup>

Efectivamente, as empresas familiares constituem a “espinha dorsal” e o fundamental “estímulo de desenvolvimento de muitas, se não da maioria das economias”.<sup>8</sup> A sua importância e protagonismo apresentam-se como uma realidade incontornável: são o coração do capitalismo e como tal, não surpreende que constituam “a mais comum forma organizacional à volta do mundo”<sup>9</sup>.

Contudo, ainda é comum subestimar-se o impacto económico das empresas familiares. Neste seguimento, Christophe Bernad afirma que se tende a associar este tipo de empresas apenas a negócios de bairro como padarias ou mercados de pequena dimensão. Esta imagem típica reflete apenas uma parte da realidade com a qual somos confrontados. As empresas familiares estão por todo lado: desde milhões de pequenas e

---

<sup>6</sup> Num estudo levado a cabo pela PwC concluiu-se que “77% dos inquiridos (...) acreditam que conferem estabilidade à economia alargada, 74% afirmam que cuidam melhor dos seus trabalhadores, e 72% acreditam que o sucesso é algo mais amplo do que apenas lucro e crescimento. Da mesma forma, 55% dizem adotar uma postura de longo prazo no seu processo decisório e 71% afirmam que tomam essas decisões mais rapidamente que os seus congéneres.” PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016, pp. 8

<sup>7</sup> PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016, pp. 8

<sup>8</sup> International Finance Corporation, *Creating Opportunity: 2008 Annual Report*, IFC, 2008, pp. 56

<sup>9</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.11

médias até a gigantes internacionalmente reconhecidas a Wal-Mart, a Ford ou Dior.<sup>10</sup> “*Family businesses not only represent the work, effort and dreams of many families, but are the mainstay of a country’s social and economic progress*”<sup>11</sup>.

Estima-se que aproximadamente 90% das empresas nos Estados Unidos sejam de carácter familiar, sendo que essa influência se reflete em metade dos salários totais pagos e na contribuição de entre 30% a 60% para o PIB do país.<sup>12</sup>

Na Malásia, 76% do PIB é controlado por empresas familiares e em Singapura o valor situa-se nos 48%. Mais significativo é o caso de Hong Kong onde o PIB é controlado em 85% pelas quinze principais famílias do país.<sup>13</sup>

Por seu turno, na América Latina representam 60% do PIB agregado da mesma.<sup>14</sup>

Na Europa, cerca de 14 milhões de empresas fornecem mais de 60 milhões de empregos no sector privado. Nos países que a constituem, a percentagem de empresas familiares varia de 55% a 90%.<sup>15</sup> Na França e na Alemanha 40% das 250 maiores empresas são de carácter familiar.<sup>16</sup> Em Espanha, de acordo com o Instituto de Empresas Familiares, representam 85% do setor empresarial, 70% do PIB nacional e do emprego no setor privado<sup>17</sup>. Em Portugal, estima-se que 70% a 80% das empresas sejam de natureza familiar contribuindo para 60% do emprego e 20% do produto interno bruto<sup>18</sup>.

Do exposto, extrai-se que o número de empresas familiares não tende a diminuir. Pelo contrário, apesar de se apresentarem como as mais antigas, continuarão a constituir

---

<sup>10</sup> KPMG Enterprise, *European Family Business Trends*, 2015, pp. 1

<sup>11</sup> PAVA, Roque, *Family Business*, Ospina, 2017, pp. 9

<sup>12</sup> KLEINMAN, Robert e PEACOCK, Elleen, *Family Business as an Economic Phenomenon*, Michigan Family Review, 1996, pp. 93-101

<sup>13</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.11

<sup>14</sup> International Finance Corporation, *Creating Opportunity: 2008 Annual Report*, IFC, 2008, pp. 11

<sup>15</sup> KPMG Enterprise, *European Family Business Trends*, 2015, pp. 3

<sup>16</sup> CASPAR, Christian, DIAS, Ana Karina e ELSTRODT, Heinz-Peter, *The Five Attributes of Enduring Family Businesses*, McKinsey & Company, Janeiro 2010

<sup>17</sup> FERNÁNDEZ-OLMOS, Marta, GARGALLLO-CASTEL, Ana e GINER-BAGUES, Enrique, Internationalization and performance in Spanish family SMES: The W-curve, *Business Research Quarterly*, 4 Setembro 2015

<sup>18</sup> De acordo com a informação facultada pela Associação Portuguesa de Empresas Familiares; <http://www.empresasfamiliares.pt/estatisticas>, consultado em 11 de Janeiro de 2018

característica fundamental do capitalismo global. *“Families have always been at the heart of business. (...) The Hoshi Ryokan, an inn in Japan, has been in the same family since 718. Kongo Gumi, a Japanese family construction firm, was founded even earlier, in 578, but went bust in 2006. The Antinori family has been producing wine in Tuscany since 1385 and the Berettas have been making guns since 1526. Family companies played a starring role in the development of capitalism: think of the Barings or the Rothschilds in banking or the Fords and Benzes in carmaking.”*<sup>19</sup>.

## 2. Conceito de Empresa Familiar

*“There is not a single definition of ‘family business’ which is exclusively applied to every conceivable area (...)”*<sup>20</sup>

Da multiplicidade de empresas familiares com características, estruturas ou dinâmicas específicas emergem distintas formulações daquele que será o conceito de empresa familiar. Chrisman, Chua e Sharma identificaram mais de trinta definições distintas.<sup>21</sup>

A primeira abordagem tendo em vista demarcar uma empresa familiar será no seu confronto com uma não familiar<sup>22</sup>. Se as segundas visam primordialmente a obtenção de lucro e, por conseguinte, assegurar a sua própria sobrevivência (acrescido, naturalmente, de outros objetivos conexos como atingir determinadas quotas de mercado ou padrões de qualidade quer do serviço quer do bem prestado), as primeiras adicionam a todas estas variáveis um conjunto de objetivos relacionados com a família que lhe está subjacente.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> WOOLDRIDGE A., Family companies: To have and to hold, *The Economist*, 18 de Abril de 2015; <http://www.economist.com/news/special-report/21648171-far-declining-family-firms-will-remain-important-feature-global-capitalism>, consultado em 9 de Janeiro de 2018

<sup>20</sup> KMU Forschung Austria, *Overview of family business relevant issues*, 2008, pp.1

<sup>21</sup> CHRISMAN, J.J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P., *A Review and Annotated Bibliography of a Business Studies*; Boston/Dordrech/London, Kluwer Academic Publishers, 1996

<sup>22</sup> USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 17

<sup>23</sup> E que acabará por moldar a própria dinâmica da empresa.



A distinção pode também ser traçada mediante a teoria dos sistemas, isto é, a empresa familiar resulta “da inter-relação entre dois sistemas originalmente distintos, a família e a empresa, com objetivos e regras próprias para cada sistema, o que origina, com demasiada frequência, conflitos, confusão, complexidade, desordem, etc.”<sup>24</sup>

A teoria de recursos e capacidades, por sua vez, apresenta como fator nuclear o ganho que se retira em função dos recursos que a família poderá trazer para a empresa, potencializando a sua própria competitividade.

Ana Maria Ussman na tentativa de definir empresa familiar conclui que a mesma terá que ter por base os conceitos de propriedade e controlo. Ressalva-se que o controlo poderá existir quer se detenha ou não 100% do capital. O critério fundamental será o modo como o mesmo é distribuído, podendo existir controlo independentemente de se deter menos de 50% do capital. Nessa medida, aliando a propriedade à direção cria-se a possibilidade de os valores da família serem refletidos na própria empresa. O critério objetivo será então que a propriedade da empresa ou parte importante desta esteja “concentrada numa só pessoa ou num número reduzido de pessoas ligadas por um vínculo de sangue (...)”<sup>25</sup>. O critério subjetivo será a vontade que os intervenientes têm de que a manutenção da empresa no seio da família perdure no tempo.

Por fim, Gallo<sup>26</sup> entende estarmos na presença de uma empresa familiar quando se verifica um “elo de ligação” mediante o qual se estabelece uma “importante e permanente união” entre a empresa e a família. Deve essa união ser baseada em valores que os membros de determinada geração haviam considerado como os mais adequados para gerir a empresa e transmitir às gerações vindouras. Mais do que a data da fundação, a quantidade de anos da empresa ou o número de familiares, o critério primordial é a verificação do “elo” referido que deverá transcender os outros interesses económicos. O principal entrave no que concerne à delimitação do conceito de família reside na identificação daquilo que será a cultura da família, da empresa e a respetiva coincidência

---

<sup>24</sup> USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 17

<sup>25</sup> *Idem*, pp. 17

<sup>26</sup> GALLO, M. A. e RIBEIRO, V., *A Gestão nas empresas familiares*, Almedina, Coimbra, 1996, pp. 145

cultural. Neste sentido, o autor apresenta três elementos que, na prática, nos permitem delimitar o carácter familiar de uma empresa: a dimensão da propriedade, a dimensão do poder<sup>27</sup>; e, por fim, a necessidade de pelo menos a segunda geração estar incorporada na mesma (manifestação da intenção de continuidade). Desta feita, constatamos que quando se verificam os elementos supra aludidos a probabilidade de ocorrer a coincidência cultural aumenta.

Efectivamente, um dos traços mais significativos destas empresas são os valores que lhes estão subjacentes. Num estudo realizado com 336 empresas de média dimensão, três em cada quatro executivos afirmam ser fácil identificar valores familiares que condicionam o modo como o negócio é gerido. Nove em cada dez são perentórios ao estabelecerem uma relação direta entre esses mesmos valores e o sucesso e desempenho da empresa. Ademais, 65% sustentam que a harmonia familiar é uma preocupação constante e que os valores apresentam um papel fundamental para a alcançar.<sup>28</sup> Por esta via, pretende-se minimizar os conflitos típicos associados à questão emocional indissociável desde tipo de empresas. *“In many of the family business we work with, including the extremely wealthy ones, values play a very important role in the strategies of the firms and how important decisions are made. They’re the principals upon which these affluent, successful families run their lives and their companies.”*<sup>29</sup>

---

<sup>27</sup> Dedicção por parte de vários ou a totalidade dos elementos da família ao património da empresa, assim como a presença enquanto gestores ou no Conselho de Administração.

<sup>28</sup> PRINCE, Russ Alan, *The Importance of Family Values In the Family Businesses*, *Forbes*, Janeiro 2016

<sup>29</sup> GELTRUDE, Daniel, “Managing Partner of Geltrude & Company and Director of the firm’s Family Office Practice)” in PRINCE, Russ Alan, *The Importance of Family Values In the Family Businesses*, *Forbes*, Janeiro 2016 consultado em 1 de Março de 2017

## II – A sucessão nas Empresas Familiares

*“First-generation firms are successful if they reach the stage of succession. Most do not survive beyond ten years, and surprisingly few flourish after succession. The American financier and investment guru Warren Buffet once compared family succession to “choosing the 2020 Olympic team by picking eldest sons of gold-medal winners of 2000 Olympics”. His analogy captures one of the most intriguing questions of family succession: can the company flourish after letting an “average” child succeed a “genius entrepreneur”? ”<sup>30</sup>*

No seio das empresas familiares, o potencial e mais incisivo fator de insucesso está intimamente ligado ao processo sucessório. A transição entre gerações representa um ponto crítico e de sensibilidade elevada na estruturação do negócio familiar. Repare-se que, a interseção entre o sistema familiar e o sistema empresarial está recheada de conflitos, muitas vezes de carácter paradoxal. “... boa parte das diferenças entre os dois sistemas, é que as famílias são inerentemente socialistas e as empresas inerentemente capitalistas.” O que se visa nas empresas familiares é a conciliação de ambos. A sucessão não é exceção, daí resulta a sua dificuldade acrescida. “A família prefere que um familiar da nova geração assuma o comando, enquanto a empresa busca um indivíduo que possua um conjunto de qualificações específicas.”<sup>31</sup>

Neste processo, escassas são as que sobrevivem e prolongam no tempo com sucesso. Nos EUA cerca de 70% das empresas familiares desaparecem antes da segunda geração e 88% antes da terceira geração. Apenas 20% conseguem perdurar para lá dos 60 anos.<sup>32</sup>

Negligenciar a sucessão poderá acarretar efeitos nefastos e repercussões macroeconómicas assinaláveis. Mais uma vez, apelamos ao carácter singular deste tipo

---

<sup>30</sup> BENNEDSEN, Morten e FAN, Joseph P. H., *The Family Business Map – Assets and Roadblowcks in long-term Planning*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 168

<sup>31</sup> SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011, pp. 44

<sup>32</sup> WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp. 2

de empresas. Não raras vezes estamos perante situações de dependência<sup>33</sup> de toda uma família num sucessor não preparado. No limite, e no seguimento de João Neves<sup>34</sup>, a empresa poderá entrar em crise, ter que ser vendida no mercado a preços irrisórios ou a condução à perda de experiências e conhecimentos fulcrais como “know-how”.

Em face do exposto, podemos afirmar que se verificam um conjunto de fatores antes e após a sucessão (em sentido estrito) que podem pôr em causa a sua viabilidade. De facto, o primeiro passo para delinear um plano sucessório eficiente é identificar quais os fatores críticos e de risco para que sejam criados mecanismos tendo em vista evitar os mesmos e garantir o sucesso da transição.

### **Fatores de Risco Antes da Sucessão**

“Terá sido mais fácil a Genghis Klan, o grande imperador mongol, conquistar metade do mundo do que comandar a batalha da sucessão.”<sup>35</sup>

Antes de mais, é de notar que o primeiro problema que poderá ocorrer no âmbito de um processo sucessório será a ausência total de sucessão, isto é, não existem possíveis sucessores (por exemplo filhos)<sup>36</sup>. Não podemos, de igual modo, deixar de constatar que a decisão de ter filhos é, cada vez mais, adiada. E desde modo, mesmo existindo sucessores poderão ser demasiado novos para assumir a liderança da empresa, tendo que

---

<sup>33</sup> Nomeadamente a nível económico.

<sup>34</sup> NEVES, J. C., *A sucessão na empresa familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*, in Conferência das Finanças, Universidade dos Açores, 2001, pp. 2

<sup>35</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.73

<sup>36</sup> Neste caso poderá ser ponderada, por exemplo, a abertura do capital ao público. Considerada esta possibilidade, seria possível vender os títulos de propriedade ao preço de mercado, a entrada de capital na empresa (permitindo a sua expensão), possível aumento do valor dos títulos e um potencial aumento da posição financeira da empresa. Em sentido contrário, devem ser ponderados os custos financeiros associados ao aumento de capital, a obrigatoriedade de prestar informação pública (e consequentemente aumento na responsabilidade), redução da autonomia da família no seio da empresa, a pressão do mercado para implementar medidas a curto prazo ou, no limite, se a percentagem de títulos externos o permitir poderá ocorrer um “takeover por parte de terceiros”. CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.74

se procurar soluções alternativas que garantam a governabilidade da empresa até esse momento.

Por outro lado, verificamos que com alguma frequência os líderes atuais tendem a retardar a sucessão. Poderá constatar-se uma prepotência em continuar no poder e, no limite, não o ceder. Desta feita, adia-se quer o planeamento quer a sucessão em si. Num processo só por si complicado, a experiência evidencia que a idade e a impossibilidade repentina por motivos de saúde ou morte poderão agravar essas mesmas dificuldades. Coloca-se em causa quer a viabilidade da sucessão quer da própria empresa. Atente-se que, a geração seguinte pode ainda não estar devidamente preparada para assumir a liderança da empresa quando a geração atual decidir (ou for obrigada – pelas razões supra enunciadas) a retirar-se. Na sua generalidade, os líderes começam a ponderar a sucessão entre os 45 e os 50 anos, tendo em vista retirar-se entre os 60 e os 65. Ninguém gosta de pensar na possibilidade de ficar incapacitado ou de morrer, deixar o poder e o prestígio e ter que escolher um de entre os seus descendentes. Optar pela segurança que a liderança lhe atribui em troca de um futuro incerto poderá revelar-se problemático.<sup>37</sup> Pelo exposto, há uma tendência para evitar o tema e atrasar um processo que se afigurará inevitável. Acrescido a isto, será de referir que num considerável número de empresas familiares os líderes se mantêm no poder por cerca de 20 ou mais anos. Por oposição, nas empresas não familiares o período médio de permanência de um CEO é cerca de seis anos. Deste modo, o facto de a mesma pessoa se manter no poder por um período tão longo de tempo tende a aumentar as dificuldades no que concerne à adaptação a mudanças tecnológicas, modelos de negócios, o tipo de consumidores ou, atualmente, à própria globalização.<sup>38</sup>

O adiar da sucessão, a não preparação tempestiva dos sucessores e a intransigência em não os deixar assumir funções de relevo e com importância decisória constitui uma importante barreira ao sucesso da mesma. Por vezes, os líderes tendem a manter-se no poder mais tempo do que seria suposto, dificultando a vida do novo líder e complicando

---

<sup>37</sup> LOUREIRO, M. M. F., *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares: o caso da indústria dos moldes*, SEG – Serviços de Economia e Gestão, 2001, pp. 31

<sup>38</sup> STALK, George e FOLEY, Henry, *Avoid the Traps that can Destroy Family Businesses*, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 2012

(ou mesmo inviabilizando) a conquista do “respeito e atenção” quer da organização, quer da equipa administrativa.<sup>39</sup> *“Monarchies have always understood the importance of avoiding interregnums: the king is dead, long live the king! Why have some of the world’s most sophisticated organizations failed to grasp this simple truth? A large part of the blame lies with CEOs themselves. Handing over to a well-groomed successor ought to be the crowning moment of their careers. However, many are egomaniacs who crush rivals and blow hot and cold about protégés. They also have a personal interest in having no clear replacement: it keeps them in the job longer and gives them more bargaining power with their boards.”*<sup>40</sup>

A escolha do sucessor tende a ser um ponto nevrálgico e de sensibilidade acrescida. Três problemas se destacam: a não identificação de todos os possíveis sucessores (talentos sucessórios), a desconsideração da falta de vontade em suceder e uma preparação inadequada.

É comum não se atender a um leque alargado de sucessores, restringindo as possibilidades e, por conseguinte, não sendo sucessor aquele que à partida poderia ser o maior talento, o mais preparado e o mais vocacionado para o efeito. Falamos aqui do “impulso dinástico” e do “perigo da primogenitura”<sup>41</sup>. Efetivamente, o desejo incessante de ser um filho (comummente o filho primogénito) a prosseguir os negócios da família poderá ter um efeito antagónico. Atente-se que se opta por um filho sem vocação, incompetente ou impreparado com a convicção errónea de que seria o mais preparado para defender a família, o legado e a empresa.

Importa, igualmente, atender à vontade do sucessor desejado. W. Handler<sup>42</sup> afirma que se não existir herdeiro ou se o mesmo não tem interesse, experiência ou

---

<sup>39</sup> SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011, pp. 46

<sup>40</sup> SCHUMPETER, Making a success of succession, *The Economist*, 27 Novembro 2014 <https://www.economist.com/news/business/21635003-companies-are-generally-not-good-changing-their-chiefs-making-success-succession>, consultado em 5 de Fevereiro de 2017

<sup>41</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.122

<sup>42</sup> HANDLER, W. C. (1994), Succession in Family Business: a Review of the Research, *Family Business Review*, pp. 221-236

formação, planejar a sucessão pode ser um processo infrutífero. No que concerne à falta de vocação, a preparação (mesmo quando se verifica o desejo de assumir o cargo) tende a ser insatisfatória em face das responsabilidades que se pretende que assuma.<sup>43</sup>

### **Fatores de risco Após a Sucessão**

“Quando o poder muda de mãos, o cimento que une as famílias pode abrir brechas e partir, dando origem a histórias de guerra e paz entre irmãos (...)”<sup>44</sup>

A sucessão é um processo e, como tal, prolonga-se no tempo. Não se pode traduzir num episódio esporádico de passagem de testemunho. Desta feita, não pode terminar após a escolha do sucessor. Com a inserção da geração mais nova na empresa familiar, novos desafios surgem com ela. Se não forem ponderados e devidamente planeados poderão colocar em causa todo o trabalho e empenho até aí aplicado.

De geração para geração, os ramos da família tendem a aumentar<sup>45</sup>. Por conseguinte, vai-se tornando patente a maior fragmentação dos mesmos. Este fenómeno afetará de modo significativo a família, o capital e a gestão da própria empresa. Com a

---

<sup>43</sup> O fundador da britânica Ebac, John Elliott, desejava que fosse o seu filho primogénito o sucessor da gigante de eletrodomésticos. Contudo, o mesmo preferiu ser chef. Desta feita, as sucessoras acabaram por ser as suas duas filhas. Do mesmo modo, em Portugal no grupo Sonae, o sucessor foi o segundo de três filhos: Paulo Azevedo. Sendo de referir, inclusivamente, que a filha mais nova Cláudia Azevedo é CEO da Sonae Capital. CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.127

<sup>44</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.40

<sup>45</sup> “ (...) à medida que a empresa e a família cresce e se desenvolve, cada geração precisa de enfrentar um novo conjunto de dinâmicas (...) desafios e oportunidades (...). Na fase do Fundador, as empresas colocam a empresa em primeiro lugar (...). A segunda geração quase sempre tem o luxo de assumir o posicionamento que dá prioridade à família (...). Quando a empresa avança para a terceira geração, o foco tende a voltar à empresa, mas não do mesmo modo que durante a fase do Fundador. O mais provável é que agora a empresa familiar pertença a um grupo mais diverso de primos, irmãos, fundos patrimoniais e até alguns acionistas fora da família. A diversidade e complexidade da Fase de Colaboração entre primos cria vários desafios para a família e os proprietários e com eles os paradoxos correspondentes.” SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011 pp. 72

família a crescer, crescem proporcionalmente os interesses divergentes. Os problemas de governo tornar-se-ão mais complexos. Neste âmbito, a Ásia é um exemplo clássico onde raros são casos em que há uma preocupação com a estruturação e modo de funcionamento empresas. *“The reorganization is hardly revolutionary, but the idea of cleanly dividing businesses and tidying up ownership structures is rare in Asia, where corporate tangles are the norm and property is usually sprinkled throughout tycoons’ holdings. The empires themselves tend to consist of collections of companies linked via shareholding structures that more closely resemble a bowl of noodle soup than corporate logic.”*<sup>46</sup>. Jennifer Hughes acaba por comparar os impérios construídos pelas famílias e as respetivas estruturas acionistas com “sopas de noodles” na medida da complexidade, forma desorganizada e falta de qualquer lógica corporativa aparente.

As empresas familiares caracterizam-se pela constante interação entre dois sistemas. Desta feita, a estabilidade (ou a falta dela) na família afetaram o negócio. Se a escolha dos sucessores e a preparação da empresa para a sucessão tiver por base alicerces instáveis, assentes na ideia de falsa harmonia familiar, os conflitos acabarão por florescer e afetar a gestão do negócio. Diferendos familiares não podem ser descurados. Não devem existir questões intocáveis, sejam problemas conjugais ou rivalidades entre irmãos ou primos. Em Portugal, poderemos constatar o caso paradigmático de conflito entre os primos Ricardo Salgado e Maria José Ricciardi caracterizado por uma longa história de “traições e lutas titânicas”<sup>47</sup>. Mesmo antes do colapso, internamente verificava-se “uma guerra familiar sem precedentes. Ricardo Salgado e José Maria Ricciardi envolveram-se numa disputa sobre o destino do banco criado pelo avô de ambos, que resultou numa separação amarga.”<sup>48</sup>

É comum verificar-se que, ou não existe qualquer planeamento sucessório, ou que o que existe é insuficiente e incompleto. Neste sentido, após a tomada de poder pela nova

---

<sup>46</sup> HUGHES, Jennifer, Li Ka-shing’s reshuffle shows change is afoot for family empires in *Financial Times*, Janeiro 2015

<sup>47</sup> GUERREIRO, Pedro Santos, BABO, Maria João e GAGO, Maria João, Ricciardi falha destituição de Salgado, *Negócios*, 8 Novembro 2013, pp. 10-17

<sup>48</sup> MADEIRA, J., José Maria Ricciardi. O primo tem de novo uma palavra a dizer, *Jornal i*, 3 de Agosto de 2016. <https://ionline.sapo.pt/518480> consultado em 12 de Janeiro de 2018



geração começam a surgir problemas dado que os conflitos previamente existentes se tendem a acentuar.

“Shirtsleeves to shirtsleeves in three generations”<sup>49</sup>. Por todo o mundo surgem expressões que visam caracterizar as dificuldades em sobreviver que as empresas familiares apresentam após mudanças na liderança. Contribuindo para este fenómeno encontra-se uma assinalável diminuição da dedicação e empenho ao longo das gerações. Há uma propensão para as empresas falharem quando os netos assumem a liderança da empresa. Os dados estatísticos disponíveis<sup>50</sup> confirmam a factualidade descrita: nos EUA cerca de 70% desaparecem antes da segunda geração e apenas 10% sobrevivem até à terceira. São vários os fatores que poderão influenciar e contribuir para os dados enunciados.

Em face do exposto, será de enfatizar o pendor para um fraco sentido de responsabilidade por parte dos sucessores, vendo a empresa familiar como mera fonte de rendimentos para si (e/ ou para a família) colocando em causa a prosperidade e sustentabilidade da empresa. Ademais, há uma procura incessante por colocar familiares em cargos de gestão da empresa, afetando a sua viabilidade por duas vias. Por um lado, não raras vezes os níveis de preparação e competência não estão alinhados com os interesses empresariais. Por outro, a empresa acaba por repelir a entrada de gestores não familiares de qualidade assinalável.

G. Stalk e H. Foley<sup>51</sup> identificam três armadilhas a evitar. Primeiramente, a criação da expectativa nos possíveis sucessores de que haverá sempre um lugar para eles na empresa. Enraizada esta perceção poderá criar-se quer a obrigação de ter que se juntar à empresa, quer de entender o negócio familiar com uma segunda opção. Com frequência indesejável, confirma-se que em muitas empresas se encontram membros que nos últimos anos (alguns 20 ou 30 anos) falharam noutras carreiras. Contudo, à data, exercem funções de liderança sem experiência prévia. Daniel Gentil (3º Geração da Gentil Negócios,

---

<sup>49</sup> STALK, George e FOLEY, Henry, Avoid the Traps that can Destroy Family Businesses, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 2012

<sup>50</sup> *Idem*

<sup>51</sup> *Idem*

Brasil) é perentório ao afirmar que *“You should work in your family business because you want to contribute and because you love it and you truly believe in it, not because you don’t have any other options.”*<sup>52</sup>

A segunda armadilha está intimamente ligada às famílias crescerem mais rápido que a própria empresa<sup>53</sup>. Por conseguinte, não conseguirá esta última empregar todos os membros, independentemente da expectativa de que isso possa vir a acontecer. O carácter familiar poderá sobrepor-se à objetividade exigida para a sustentabilidade do negócio. Se o rápido crescimento dos ramos da família não é comportado pela empresa facilmente se depreende a inviabilidade da manutenção da mesma.

Por fim, a terceira armadilha. Note-se que se verifica uma predisposição para os sucessores se especializarem todos na mesma área de negócios, o que se poderá revelar problemático quando a empresa quer crescer e diversificar as áreas de atuação. Limita-se a capacidade de mudança ou adaptação aos desafios que poderão surgir e, por fim, poderão ainda criar-se relações de subordinação hierárquica entre sucessores<sup>54</sup>.

Transversal às três armadilhas são as repercussões que se poderão observar. Desde logo uma inferior qualidade de gestão, o incremento de conflitos internos, a instabilidade da família, a falta de confiança na liderança, o afastamento de gestores não familiares de elevada competência técnica e as dificuldades em ser reconhecido pelos seus subordinados. Efectivamente, um dos desafios com que se depara a geração mais nova na empresa é o reconhecimento por parte dos colaboradores. É neste sentido que Gavin Symes (diretor executivo da Credit Repair Australia) em entrevista afirma que um dos principais desafios com os quais se deparou foi precisamente esse: *“One of the biggest challenges that I faced was earning the respect of other people. A lot of people might think ‘You’re only here because your dad’s the boss’, and while that might be true in*

---

<sup>52</sup>PwC, *Great expectations: The next generation of family business leaders*, Next Generation Survey of Family Leaders, 2017, pp. 11 [www.pwc.com/nextgenstudy](http://www.pwc.com/nextgenstudy).” PwC.

<sup>53</sup> *“The priorities and needs of the business, not the number of available family members nor the needs of family members, determine the number and types of leadership and other positions required.”* SMYSER, Ronald. P., *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, Abbott Press, 2013, pp. 11

<sup>54</sup> Neste caso, uma irmã mais velha poderá ser superior hierárquica de um irmão mais novo porque as áreas de formação são as mesmas ou semelhantes.

*terms of getting the job in the first place, once you're in the role you have to work three times harder than anybody else because the spotlight is always on you. And other people don't see the hours that we put in outside the office, they don't see us working weekends."*

55

No âmbito dos problemas a evitar aquando da preparação da sucessão, a falta de comunicação apresenta-se como o último fator crítico de insucesso a apontar. Em fases de transição, o paradoxo entre tradição e mudança constitui um desafio para todas as empresas familiares independentemente da sua localização geográfica (EUA, Índia ou Portugal). Nas mudanças de geração, importa decidir o que se pretende que seja preservado do passado e o que se deve deixar para trás. Forçam-se conversas difíceis atinentes a grandes dilemas<sup>56</sup> sobre tradição e mudança, sendo que até questões menores<sup>57</sup> podem gerar conflito.<sup>58</sup> Num negócio em que os interesses familiares e empresariais se cruzam a comunicação é preponderante e a falta dela fatal.

Com o crescente aumento dos interesses e diferentes conceções de estratégia, a comunicação é o elo que permite criar pontos comuns. Contudo, nem sempre a sua importância é reconhecida. Observa-se, de forma contraproducente, que com o crescimento da família a mesma tem tendência a diminuir. J. Ward reitera esta mesma problemática: *"When one firm was sold to a large conglomerate amid a great deal of family turmoil, its CEO was asked by a reporter why the family had failed to carry on with its business, "Three reasons," he answered. "Communication. Communication. Communication." What he meant, of course, was "Lack of communication. Lack of communication. Lack of communication."*<sup>59</sup>

---

<sup>55</sup>PwC, *Great expectations: The next generation of family business leaders*, Next Generation Survey of Family Leaders, 2017, pp. 11 [www.pwc.com/nextgenstudy](http://www.pwc.com/nextgenstudy)." PwC.

<sup>56</sup> A título de exemplo poderá referir-se: ponderação de novos segmentos de mercado, análise da viabilidade dos atuais, as instalações ou até o número de funcionários.

<sup>57</sup> "De que cor pintamos a entrada do prédio? Que quadro penduramos no escritório do presidente? Que foto vai estar no cartão de Natal da empresa? (...)" SCHUMAN, Amy, ..., *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011, pp. 55

<sup>58</sup> SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011, pp. 54

<sup>59</sup> WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp.13

Pelo exposto, pode-se afirmar<sup>60</sup> que o fracasso da sucessão não é responsabilidade exclusiva do fundador. Em muito contribuem fatores de cariz individual, interpessoal do grupo, organizacional e externo, nomeadamente conflitos familiares, a cultura, a estrutura da empresa e da família ou a carga excessiva dos impostos sobre sucessões e doações. Há autores que justificam, inclusivamente, o insucesso subjacente à sucessão tendo por base fundamental as dificuldades inerentes ao planeamento patrimonial, especialmente no que respeita à transmissão de ativos financeiros e à gestão de obrigações fiscais.<sup>61</sup>

A questão cuja análise nos cumpre reconduz-se à maioria dos empresários, em conjugação com as respetivas famílias, não dedicarem à sucessão e respetiva preparação o tempo e esforço necessário.

Uma preparação adequada permite um período de transmissão mais suave, sem sobressaltos de relevo ou ruturas abruptas com o passado. Uma sucessão bem-sucedida será, portanto, aquela que passará quase despercebida. É um processo lento e minuciosamente cuidado, o que se revela um grande desafio no contexto do cruzamento de interesses entre família, propriedade e gestão.

---

<sup>60</sup> HANDLER, W. C., Succession in Family Business: a Review of the Research, *Family Business Review*, 1994, pp. 221-236

<sup>61</sup> Neste sentido, FILE, K. M. e PRINCE, Attributions for Family Business Failure: The Heir Perspective, *Family Business Review*, 1996, pp. 171

### III - O planeamento enquanto solução

*“Hundreds of thousands of businesses (...) are approaching the retirement or death of their founders or chief executives with no plans for succession or inadequate plans that will fail to produce the desired results. For those family firms with plans, many fail because they mismanaged the succession planning process”*<sup>62</sup>

Três em cada dez famílias sobrevivem à passagem para a segunda geração, sendo que apenas uma em cada dez sobrevive à terceira.<sup>63</sup> Contudo, apenas 15% dispõe de um plano sucessório, não se verificando um aumento satisfatório nos últimos anos com esta preocupação.<sup>64</sup>

O desafio é, mais do que garantir a longevidade da empresa, garantir que durante esse tempo se mantêm no seio da família. *“How do they do it? How do family-owned or family-controlled companies like Marriott International Inc., Hermès, Cargill, Heineken, Nordstrom, Ferragamo, Ford Motor Company, BMW, the Washington Post Company, and many others less well known endure generation after generation? How do they become “long-lasting, successful” enterprises – businesses that are at least three generations old and that continue to be strong businesses supported by strong families?”*<sup>65</sup>

A sucessão é um processo longo<sup>66</sup> de planeamento e gestão que engloba um conjunto de etapas tendo em vista assegurar a continuidade do negócio de geração para geração. Pretende-se responder a um conjunto de questões de dificuldade e complexidade

---

<sup>62</sup> ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011, pp. 1

<sup>63</sup> WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp.1

<sup>64</sup> PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016, pp. 9  
[www.pwc.pt/fambizsurvey2016](http://www.pwc.pt/fambizsurvey2016)

<sup>65</sup> WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp.7

<sup>66</sup> Um processo de sucessão deverá levar entre 5 e 15 anos. Desta feita, poderá verificar-se a desejada transição suave e sucessiva. Permite-se considerar um leque alargado de sucessores, desenvolver as suas capacidades e atribuir a oportunidade de as demonstrarem. Ademais, possibilita (se necessário) a criação de uma equipa destinada a auxiliar no planeamento da sucessão e na tomada de decisões neste âmbito. ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011 pp. 11

acrescida.<sup>67</sup> Há intenção de manter o negócio da família?<sup>68</sup> Escolher um ou vários sucessores? Quais? Mediante que critérios? O que fazer com os possíveis sucessores que não foram escolhidos? Qual a melhor formação e como operá-la? Como e quando deve a nova geração entrar na empresa? Como conciliar as carreiras dos sucessores com/ e dentro do negócio familiar?

O planeamento da sucessão visa dar resposta às questões enunciadas de forma clara e precisa. É o processo de “orientação, avaliação, seleção e motivação” para a substituição que se pretende que ocorra. Para que determinado negócio continue estável e próspero é fulcral que se procure, pelo menos, o mesmo nível de qualidade de liderança e compromisso que se verificava anteriormente.<sup>69</sup>

Pretende-se antecipar o futuro (com os riscos e vantagens inerentes). Assim, visa-se identificar as dificuldades tendo em vista mitigá-las e, simultaneamente, potencializar os seus benefícios.<sup>70</sup> Desta feita, há passos no plano que não podem ser descurados sob pena de o tornar infrutífero ou ineficaz a médio e longo prazo. Não podem existir questões proibidas ou intocáveis. Impera a preparação de todos os possíveis sucessores e escolha de um para suceder. Transmitir de forma clara a visão, os valores, o legado familiar e a importância na colaboração entre gerações. Auxiliar os possíveis sucessores preteridos na concretização das suas ambições profissionais dentro ou fora da empresa. Não descurar o modo e responsabilidade na transmissão da propriedade. Instituir políticas que visem reter diretores não familiares e a confiança dos colaboradores. Englobar, paralelamente, um plano estratégico para a própria empresa<sup>71</sup> e um de contingência.

---

<sup>67</sup> BENNEDSEN, Morten e FAN, Joseph P. H., *The Family Business Map – Assets and Roadblocks in long-term Planning*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 191

<sup>68</sup> É frequente pensar-se que a sucessão numa empresa familiar acarreta necessariamente a substituição de um familiar por outro familiar. Contudo, poderá ocorrer (seja por opção ou necessidade) que o sucessor na direção da empresa não pertença a família, sem que coloque em causa a continuidade do controlo por parte da família. USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 128

<sup>69</sup> SMYSER, Ronald. P., *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, Abbott Press, 2013, pp. 3

<sup>70</sup> PAVA, Roque, *Family Business*, Roque Pava Ospina, 2017, pp. 29

<sup>71</sup> Em paralelo, deve ser criado um plano para própria empresa enunciado o que se pretende que seja o negócio em si de forma detalhada. Trata-se de um documento onde serão definidas (a título de exemplo): estratégias, prioridades, metas industriais, relações com clientes,

Garantir a segurança financeira do geração sucedida<sup>72</sup> e preparar devidamente e no *timing* exato a retirada do líder.<sup>73</sup>

Ressalve-se que nunca é demasiado cedo para preparar o plano de sucessão. Por seu turno, começar demasiado tarde poderá ser fatal. Se a alternativa é esperar que os filhos cresçam para se iniciar o planeamento, com elevado grau de probabilidade os mesmos não estarão preparados à data da retirada do líder atual. Se o líder se revelar relutante em abandonar a direção do negócio, poderão já os possíveis sucessores ter construído a sua própria carreira onde lhes foram facultadas melhores e tempestivas oportunidades.<sup>74</sup>

### **Da escolha do sucessor e da vontade em suceder**

Garantido o desenvolvimento de valores e capacidades precocemente, estão reunidas as condições para o primeiro passo de relevo no âmbito do planeamento sucessório: escolher o sucessor. Não obstante, verificam-se alguns entraves ou dificuldades. Poderão existir vários candidatos, um único candidato sem perfil ou sem vontade para prosseguir os negócios familiares ou, no limite, não existirem possíveis sucessores.

---

fornecedores e colaboradores (nomeadamente políticas de emprego), estratégias de marketing, modos de financiamento assim como projeções financeiras ou previsão de vendas. SMYSER, Ronald. P., *Family Business: Pratical Leadership Succession Planning*, Abbott Press, 2013, pp. 91

<sup>72</sup> Não existe um plano sucessório completo se não se verificar um plano de aposentação bem estruturado. Constatase que existe um significativo número de empresários que hesitam a sucessão na medida em que não encontram “sentido nem alegria” para a vida fora do negócio. Releva encontrar soluções equilibradas para quando o mesmo deixar a empresa. PAVA, Roque, *Family Business*, Roque Pava Ospina, 2017, pp. 23.

<sup>73</sup> LOUREIRO, M. M. F., *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares: o caso da indústria dos moldes*, SEG – Serviços de Economia e Gestão, 2001, pp.43. No mesmo sentido, ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011, pp. 6

<sup>74</sup> SMYSER, Ronald. P., *Family Business: Pratical Leadership Succession Planning*, Abbott Press, 2013, pp. 9

Neste âmbito, deve ser premissa fundamental demonstrar uma visão alargada do leque de sucessores. Pende-se para o entendimento mediante o qual os filhos (muito dos quais, filhos rapazes) serão os naturais sucessores e os que, teoricamente, seriam os mais indicados para proteger e continuar o legado familiar. No seguimento do supra referenciado o perigo da “primogenitura” poderá acarretar consequências nefastas.

É necessário mover esforços no sentido de reter os candidatos mais talentosos, sejam familiares ou não familiares. Comummente ocorre a frustração dos mesmos com as perspetivas sucessórias e como tal, procuram alternativas onde poderão ter mais destaque fora da empresa familiar. A título de exemplo, presume-se que a preparação da sucessão na Sonae tenha durado cerca de dez anos, ao qual foram selecionados quatro candidatos, um deles Paulo Azevedo, filho de Belmiro de Azevedo. Antes a Assembleia Geral onde iria ser eleito o novo líder, o próprio reuniu com cada um dos candidatos tendo em vista obter a resposta a três perguntas. Primeiramente, se queria ou podia ser o “número um” da Sonae. Na segunda questionava se não fosse o candidato em questão a ser selecionado, se aceitaria a escolha de um dos demais. Por fim, novamente no caso de não ser opção, qual dos restantes escolheria para ocupar o cargo. Paulo Azevedo afirmou-se como o sucessor mais consensual, sendo que os demais aceitaram a decisão e continuaram a exercer funções no grupo.<sup>75</sup>

É imperativo considerar a possibilidade de os filhos quererem prosseguir projetos profissionais distintos ou, simplesmente, não terem vocação para fazer face aos desafios empresariais subjacentes à família<sup>76</sup>. Após escolha ponderada, aliada da vontade e ambição em suceder, é crucial que lhe seja facultada a possibilidade de “construir algo seu” impondo a sua própria identidade e métodos de trabalho<sup>77</sup>. “As expectativas familiares são uma faca de dois gumes. Podem ajudar a definir caminhos, mas também funcionar

---

<sup>75</sup> SILVA, Estela, Como Belmiro conduziu a sucessão na Sonae, *Observador*, 29/11/2017, <http://observador.pt/2017/11/29/como-belmiro-conduziu-a-sucessao-na-sonae/> visto em 6 de Março de 2018

<sup>76</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp. 143

<sup>77</sup> Naturalmente se conducentes com a empresa e os valores que lhe são inerentes.



como uma espada de Dâmocles, um limitador do desenvolvimento pessoal”<sup>78</sup>. No mesmo sentido, não se deve limitar a possibilidade de criar novos projetos complementares ao da própria empresa. “Estes projetos podem ser uma forma engenhosa de dar à próxima geração a sua própria área de responsabilidade, na qual podem aprender, explorar novas ideias e ganhar competências indispensáveis. E, quem sabe, estes novos projetos poderão tornar-se no futuro da empresa”.<sup>79</sup>

88% dos líderes da nova geração entrevistados no âmbito de um estudo levado a cabo pela PWC<sup>80</sup> afirmam que querem deixar a sua própria marca no negócio, 79% afirmam que têm um conjunto de ideias para explorar e contribuir para a progressão da empresa. Ademais, quando questionados sobre quais as chaves para levar a cabo os seus objetivos empreendedores 69% afirmam querer inserir gestores provenientes de empresas não familiares tendo em vista modernizar e profissionalizar o negócio, 60% colocam a hipótese de estender o negócio para novas áreas geográficas, 59% consideram diversificar o conjunto de produtos/serviços e 47% admitem criar uma nova área de negócios/ investimentos paralela à existente.<sup>81</sup>

Por fim, será de ressaltar que não se deve confundir a vontade ponderada de gerar resultados com o desejo incessante e desmedido de demonstrar valor. Este último poderá revelar-se problemático. Desta feita, o sucessor necessita de ter a “autoconfiança necessária para não começar uma revolução apenas para massagear o próprio ego”, devendo estabelecer um percurso tendo como foco a continuidade e baseado nas tradições

---

<sup>78</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp. 147

<sup>79</sup> STEELE, S. (family Business Leader em entrevista à PWC Reino Unido) in PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016 pp. 28

<sup>80</sup> PwC's Global Next Gen Club, 2017,” *Same passion, different paths* [www.pwc.com/nextgenstudy](http://www.pwc.com/nextgenstudy).” PwC, pp. 10

<sup>81</sup> O mesmo estudo revelou, mais uma vez, uma das fragilidades mais incisivas nas empresas familiares: a tensão entre os seus membros. 58% acreditam que as empresas familiares se reinventam de geração para geração. Não obstante, apenas 31% acreditam que estas estão mais preparadas para assumir risco comparativamente a outros tipos de negócios.

e nos valores da organização. Este será o alicerce sólido para a introdução de mudanças com o sucesso almejado.<sup>82</sup>

### **Do legado empresarial, dos valores e visão partilhada**

Peter Jaskiewicz e James G. Combs<sup>83</sup> registam um conjunto de elementos fundamentais tendo em vista operar uma sucessão bem sucedida. O primeiro é a importância da transmissão da ideia de legado empresarial, isto é, importa saber passar as gerações seguintes a história do negócio (as vitórias, dificuldades e desafios). Por esta via institui-se a responsabilidade e importância de manter o negócio vivo. Neste preciso sentido, Alexandre Soares dos Santos afirma que ao passarem por vários cursos de formação sobre os negócios da família, os sucessores “perceberem como se fizeram as coisas.”<sup>84</sup> O legado aludido está, de igual modo, intimamente relacionado com valores comuns e que se estendem para lá da esfera empresarial. A título de exemplo pode enunciar-se o simples facto de passarem tempo juntos ou estarem envolvidos em determinado projeto, por exemplo de cariz social. *“A good example of the informal apprenticeship model comes from a young French sixth-generation entrepreneur who recently took over the family business, a world leader in frozen herbs. (...) From the age of 6, he recalled how on Sunday he could choose between going to church with his mother or visiting the fields on his father’s tractor – an easy decision for a 6-year-old boy. The memories of riding the tractor with his father served several functions. It was a father/son bonding experience that the son still remembers. It was a early introduction to the firm*

---

<sup>82</sup> SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011, pp. 59

<sup>83</sup> JASKIEWICZ P. e G. COMBS J. G., *How to Keep a Family Business Alive for Generations* in The Wall Street Journal, 20 de Novembro de 2015. <https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations1448045760>, consultado em 23 de Dezembro de 2017

<sup>84</sup> FERNANDES, F. S., Alexandre Soares dos Santos, *Matéria Prima*, 2014 op. Cit. CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp.63

*and which gave him appetite for being involved (...) and it was also the beginning of a transfer of the strong family assets that had been nurtured.”*<sup>85</sup>

Tendo como ponto de partida que os valores da família delimitam e condicionam o desempenho e estrutura da empresa familiar<sup>86</sup>, é crucial garantir que as gerações mais novas os assimilam. Neste sentido, num estudo levado a cabo para perceber qual o grau de importância dos valores na gestão da empresa, Russ Prince afirma que cerca de 90% dos executivos inquiridos reitera a necessidade de transferir esses valores para a geração seguinte, sendo de destacar que 28% afirmam, inclusivamente, que os membros da família que não os adquiram, não devem estar em posições de liderança no seio do negócio<sup>87</sup>.

Repare-se que enquanto os valores representam um importante elo de continuidade enquanto orientadores das atuações diárias, a visão traduz-se naquilo que a família pretende a longo prazo. Podemos definir esta última como uma conceção partilhada dos objetivos para a família e para o negócio no futuro. Em face de um desacordo no que concerne a uma decisão em concreto sobre o rumo que o negócio deve tomar, se existir uma visão prévia esta poderá constituir uma “(...)invaluable reference point and a place of common understanding.”<sup>88</sup> Desta feita, e pela sua natureza, deve ser revista de geração para geração. Para além de ser uma referência no que concerne a assuntos específicos, colateralmente é fundamental na manutenção da união da família. “(...) strong sense of vision can occasionally take some family businesses in interesting directions. For instance, ABARTA Inc., headquartered in Pittsburgh, PA (now in its third and fourth generations of ownership), emphasizes the overriding importance of integrity

---

<sup>85</sup> BENNEDSEN, Morten e FAN, Joseph P. H., *The Family Business Map – Assets and Roadblocks in long-term Planning*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 182

<sup>86</sup> “Another thing that’s really important is identity – which in some ways is the opposite of innovation. Your business has to keep evolving, but what gives you your identity should always be the same, especially in a family firm. That’s what unites us as a family and as a business – the values and principles we all believe in.” Pwc, *Great expectations: The next generation of family business leaders*, Next Generation Survey of Family Business, Abril 2016, pp. 27

<sup>87</sup> PRINCE, Russ Alan, *The Importance of Family Values In the Family Businesses*, *Forbes*, Janeiro 2016

<sup>88</sup> LECOUVIE, Kelly e PENDERGAST, Jennifer, *Family Business Succession*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 17

*in all business matters. That value led the company to fight an antitrust suit rather than accept an out-of-court settlement. Although the company prevailed in court, their legal defense ended up costing them more than what they would have paid to settle the case.”*<sup>89</sup>

### **Da preparação para suceder**

É de enfatizar a necessidade de inserção dos filhos precocemente nos negócios da família. Os sucessores são encorajados a passar pelas várias áreas e posições dentro do negócio. Constata-se uma insistência na vertente prática e numa formação de excelência, insiste-se em estudar e trabalhar noutros países tendo em vista explorar outras realidades e outros mercados. Neste sentido Jan Olszewski (2º geração da Solaris Polónia) afirma no que concerne ao seu percurso: *“I started my studies in Dortmund, Germany, which included one semester in Paris in French and one semester in Sydney in English. I also completed three apprenticeship programmes, including one with Siemens in Tokyo, and one with BMW in Munich. And I wrote my thesis at a pharmaceutical company in Berlin. I followed that with an MBA at Bocconi University in Italy, which included another traineeship in Stuttgart for Daimler AG, and study at the Rotman School of Management in Toronto.”*<sup>90</sup>

Impera, deste modo, uma formação de excelência e de âmbito alargado que é determinantemente complementada pela aprendizagem social<sup>91</sup> inerente à família e à especificidade das empresas familiares. Num estudo realizado nos EUA que visou analisar o impacto económico da sucessão em mais de 500 empresas do país (cerca de um terço do total) identificou que um dos fatores nucleares para o sucesso da transição é a educação dos sucessores. Concluiu-se que os retornos são assinalavelmente mais elevados em empresas onde os mesmos estudaram numa universidade de referência. No

---

<sup>89</sup> LECOUVIE, Kelly e PENDERGAST, Jennifer, *Family Business Succession*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 18

<sup>90</sup> PwC’s Global Next Gen Club, 2017,” *Same passion, different paths* [www.pwc.com/nextgenstudy](http://www.pwc.com/nextgenstudy).” PwC, pp. 3

<sup>91</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp. 63

limite, garante-se por esta via que o CEO da empresa familiar consegue ter um desempenho pelo menos similar a um CEO de uma empresa não familiar.<sup>92</sup> Acrescido a isto, é cada vez maior o número de elementos da família que, após o termino da vertente académica, passam um pequeno período de tempo na empresa familiar, seguido de um período de tempo mais longo numa outra empresa/ negócio.<sup>93</sup> Paul Hennessy<sup>94</sup> afirma que trabalhar numa empresa sem ligações à família poderá revelar-se uma experiência valiosa. É determinante na medida em que permite às gerações futuras desenvolver competências fulcrais, especialmente numa matéria tão sensível no âmbito da sucessão: a “objetividade não familiar”. Desde modo, cria-se uma visão racional dos desafios da empresa, o que não se consegue perspetivar em membros da família que se encontram à mais tempo no seio do negócio. Trabalhar numa empresa externa poderá ainda revelar-se fundamental no âmbito do seu reconhecimento profissional e no reforço da autoconfiança. Nota-se que, o seu trabalho e desempenho não serão avaliados em função do seu apelido. Neste seguimento, com experiências de sucesso reconhecido fora da empresa familiar, credibiliza-se de forma significativa o mérito em estar na direção do negócio.<sup>95</sup>

Pelo exposto, institui-se um plano de carreira que visa uma experiência mais completa, tendo por objetivo ocupar o papel de líder de forma eficiente e com o êxito desejado. “Só com planos de sucessão bem delineados e assunção de responsabilidades executivas baseadas no mérito, se conseguirá garantir o sucesso da empresa familiar de geração em geração.”<sup>96</sup> Do trabalho na empresa familiar retira-se a cultura, o ambiente, as estratégias e adversidades. Ademais, adquire-se na prática a importância do legado familiar. Por sua vez, mediante outras experiências adquirem-se capacidades para

---

<sup>92</sup> BENNEDSEN, Morten e FAN, Joseph P. H., *The Family Business Map – Assets and Roadblocks in long-term Planning*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 169

<sup>93</sup> PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016, pp. 21

<sup>94</sup> *Idem*

<sup>95</sup> LECOUVIE, Kelly e PENDERGAST, Jennifer, *Family Business Succession*, Palgrave MacMillan, 2014, pp.84

<sup>96</sup> PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016, pp. 9

desempenhar as funções<sup>97</sup> de carácter empresarial e racional que o negócio familiar necessita para prosperar.

### **Da colaboração entre gerações**

A sucessão não deverá ser o fim e simultaneamente o início de uma linha estanque<sup>98</sup>. A colaboração antes e após a mesma poderá constituir uma estratégia de valor acrescentado quer para os envolvidos, quer para o sucesso da empresa em si. Atente-se que, um dos principais dilemas alusivos às empresas familiares e a períodos de tempo mais longos de liderança são, precisamente, as adversidades que poderão surgir na decorrência da inadaptação a mudanças tecnológicas, modelos de negócios, tipo de consumidores ou a globalização<sup>99</sup>. Pelo exposto, a aprendizagem com as gerações mais novas poderá revestir-se de especial pertinência. Nas empresas bem-sucedidas, enquanto a geração mais antiga continua a liderar o negócio, à mais nova cabe estudar, interpretar mercados e novas tendências atinentes aos mesmos. Para o efeito, em muito contribuirão experiências académicas e de trabalho em mercados distintos, não raras vezes em outros países ou mesmo continentes. Por outro lado, após a sucessão e independentemente de já não exercerem funções de gestão, os líderes sucedidos poderão constituir mentores de excelência quer dentro, quer fora da organização (isto é, em contexto de lazer e convívio

---

<sup>97</sup> No mesmo estudo constatou-se, igualmente, que as funções a desempenhar são cada vez mais específicas. As gerações futuras tendem a ser mais seletivas sobre o papel que querem assumir na empresa de acordo com as suas aptidões, capacidades, qualidades e, por conseguinte, onde se poderão destacar (muitas vezes abdicando de cargos superiores). Mais do que procurar adaptar-se a determinado cargo dentro da empresa familiar, têm-se passado a questionar de que modo e em que sector da empresa as competências individuais de cada um podem complementar o sucesso da empresa no seu todo.

<sup>98</sup> No que concerne a modos de entrada e saída na empresa, o método progressivo/ gradual parece ser o mais adequado. Neste contexto, a colaboração entre gerações apresenta importância acrescida. Apesar da necessidade de a escolha do modo de transição dever ser casuística, regra geral, métodos como o “Cold Turkey” (a transição ocorre apenas com a morte ou impossibilidade definitiva) não parecem ser os mais adequados. ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011 pp. 62 e ss.

<sup>99</sup> STALK, George e FOLEY, Henry, Avoid the Traps that can Destroy Family Businesses, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 2012

familiar)<sup>100</sup>. Deste modo, pode afirmar-se que se os interesses forem geridos de forma eficiente, a empresa poderá constituir uma plataforma primordial para a cooperação e colaboração ente gerações, aliando-se as qualidades dos “mais velhos” com as dos “mais novos”.<sup>101</sup>

### **Da necessidade de uma equipa de Administração responsável**

Na primeira geração, regra geral, o negócio é detido por um proprietário ou um pequeno núcleo.<sup>102</sup> À medida que a família e os seus ramos se estendem, os problemas atinentes à propriedade aumentam na proporção. Neste âmbito, justifica-se determinar como se efetuará a transmissão da propriedade. Distinguem-se uma multiplicidade de opções de entre as quais se deve optar pela que melhor se coadunar com as características da família, do negócio e da legislação sucessória do país no qual a empresa está inserida. Observa-se um panorama de cenários possíveis, de entre os quais Aronoff, McClure e Ward<sup>103</sup> destacam: é transmitida, de forma equitativa ou não, a todos os sucessores podendo todos exercer funções<sup>104</sup>, nenhum exercer funções ou a possibilidade de alguns exercerem funções e outros não; ou, por exemplo, poderá a propriedade ser transmitida apenas a um sucessor. Neste sentido, Peter Jaskiewicz e James G. Combs<sup>105</sup> sustentam

---

<sup>100</sup> ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011, pp. 65

<sup>101</sup> CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017, pp. 64

<sup>102</sup> O que não inibe a ocorrência de conflitos. “A sucessão e a transição podem ser particularmente difíceis nas primeiras gerações, pois a propriedade e envolvimento da família ainda são bastante concentradas e todos os envolvidos têm interesses individuais intensos com relação ao resultado final.” SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011, pp. 46

<sup>103</sup> ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011, pp. 54 e seguintes

<sup>104</sup> Neste caso, poderão trabalhar todos na empresa como “co-sucessores” ou apesar de todos exercerem funções, existir um que ocupa o cargo de CEO que detêm 51% das ações e, por conseguinte, o controlo na empresa. Os demais ficariam com ações minoritárias.

<sup>105</sup> JASKIEWICZ P. e G. COMBS J. G., *How to Keep a Family Business Alive for Generations* in The Wall Street Journal, 20 de Novembro de 2015.

(tendo por base o estudo que levaram a cabo junto de empresas com sucessões de êxito reconhecido) que, regra geral, a melhor opção será a empresa ficar nas mãos de uma só pessoa. *In casu*, aquela que consideram ser a mais preparada, qualificada e cujos valores e visão de futuro mais se coadunam com os da empresa e da família. Assim, evitam-se divisões na empresa e, no limite, que o negócio acabe por ser vendido em função da dispersão de ideias e falta de uma visão comum. Esta contrariedade será tanto mais evidente consoante os ramos da família vão aumentando, sendo remetidos de novo para as estatísticas atinentes às escassas empresas familiares que sobrevivem à terceira geração. Contudo, reconhece-se que esta solução se poderá demonstrar complicada por estar dependente de leis sucessórias (mais ou menos) restritivas de cada país.

Neste contexto, e na mesma medida que se exige uma preparação para liderar a empresa, também se devem mover esforços no sentido de preparar os sucessores para deterem a propriedade da empresa<sup>106</sup>. Diferendos de estratégias (especialmente quando não há um elemento de família que detêm o controlo do negócio) poderão ser causa adequada para a perda de oportunidades significativas. A empresa acaba vítima dos desacordos dos proprietários, colocando em causa a sua eficiência, sucesso ou viabilidade.

Segundo K. Lecouvie e J. Pendergast, as crianças facilmente adquirem valores familiares “à mesa de jantar”. Ademais, apresentam como exemplo: quando se verificar (no caso da 3ª geração) uma reunião de crianças da família (neste caso, primos) poderão dar-lhe pequenas quantias de dinheiro de modo a doa-las para a caridade. Deste modo, constitui-se uma oportunidade de excelência para aprender a respeitar a individualidade e ideais de cada qual, o valor do compromisso e da colaboração. Estas e outras estratégias

---

<https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations1448045760>, visto em 28 de Maio de 2017

<sup>106</sup> *Don't make the mistake of assuming that younger family members somehow will gain the knowledge and experience needed to take on the responsibilities of ownership, as though the process can occur through osmosis.* LECOUVIE, Kelly e PENDERGAST, Jennifer, *Family Business Succession*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 58



permitem, desde cedo, demonstrar as responsabilidades e oportunidades de ser proprietário.<sup>107</sup>

Em suma, e em paralelo com o planeamento da sucessão, deve verificar-se uma preocupação com o futuro e transmissão da propriedade. Aronoff, McClure e Ward sustentam que há sinais que auxiliam na perceção de um “bom proprietário”. Desde logo, identificarem-se como guardiões do negócio e reconhecerem o privilégio e a responsabilidade de o ser. Demonstrarem preocupação com o bem-estar dos elementos da família e do negócio (como se fosse o seu próprio). E, por fim, deve verificar-se uma procura incessantemente por criar valor para a empresa.<sup>108</sup>

### **Dos candidatos preteridos**

A escolha de um só sucessor não pode inibir uma formação de excelência e todo o apoio necessário tendo em vista os demais prosseguirem as suas ambições profissionais. De facto, deve-se procurar auxiliar na definição dos seus próprios planos de carreira: dentro ou fora da empresa, conexas ou distintas do negócio familiar. É comum os restantes candidatos seguirem percursos educacionais semelhantes ao sucessor designado. Efectivamente, numa maioria significativa dos casos, eles receberam suporte financeiro e emocional para seus empreendimentos empresariais, a maioria dos quais na mesma área ou em áreas relacionadas<sup>109</sup>. O planeamento da sucessão não estará completo se não for previsto e ponderado o futuro dos restantes elementos da família. “*Although the siblings weren't given the family business, they were given financial and emotional support for*

---

<sup>107</sup> LECOUVIE, Kelly e PENDERGAST, Jennifer, *Family Business Succession*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 58 e 59

<sup>108</sup> ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011, pp. 57

<sup>109</sup> JASKIEWICZ P. e G. COMBS J. G, *How to Keep a Family Business Alive for Generations* in The Wall Street Journal, 20 de Novembro de 2015. <https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations-1448045760>, consultado em 28 de Maio de 2017

*their own entrepreneurial ventures, most of which were in the same or in related areas, such as wine stores, restaurants and hotels.”*<sup>110</sup>

### **Da importância de delinear planos de contingência**

O planejamento visa a verificação de uma sucessão enquanto processo evolutivo, faseado e minucioso. Pretende-se atingir níveis de excelência tais, que permitam uma transição o mais natural e suave possível. Contudo, percalços podem ocorrer como a morte repentina ou doença do líder. Revela-se de importância primordial estabelecer um plano de contingência para fazer face a emergências. No limite, estes planos podem ser a salvaguarda contra vendas forçadas ou a própria liquidação do negócio. É neste sentido que frequentemente os detentores dos negócios criam ou poderão criar um “*outside board of directors or advisors*” tendo em vista auxiliar a família na transição para a nova liderança.<sup>111</sup> Atente-se que, ao contrário do que acontece com os agentes intimamente ligados à empresa, os diretores externos não apresentam qualquer interesse direto no resultado que emergirá da sucessão de emergência, focando-se apenas no bem-estar e no sucesso da empresa. Neste âmbito, em face de um novo sucessor que terá que mover esforços extraordinários tendo em vista garantir a viabilidade da empresa, este mecanismo revelar-se-á uma fonte de auxílio fundamental.

A ativação do plano de contingência não ocorre de forma frequente. Contudo, partilhamos da opinião que as vezes que ocorrem são suficientes para justificar a prévia delineação de um plano de salvaguarda nos termos descritos.

---

<sup>110</sup> JASKIEWICZ P. e G. COMBS J. G, *How to Keep a Family Business Alive for Generations* in The Wall Street Journal, 20 de Novembro de 2015. <https://www.wsj.com/articles/how-to-keep-a-family-business-alive-for-generations-1448045760>, consultado em 28 de Maio de 2017

<sup>111</sup> ARONOFF, Craig E., *Family Business Succession – The Final Test of Greatness*, A Business Family Publication, 2011, pp. 15

## Da família e da gestão emocional

A família não pode ser descurada. Deve a mesma ser ponderada e preparada para a mudança que se seguirá.<sup>112</sup> Neste sentido, a comunicação<sup>113</sup> é indispensável. As famílias bem-sucedidas reconhecem o quão complexa e difícil é a mesma de gerir. Porém, são as primeiras a admitir que o esforço é compensatório no que concerne à sustentabilidade e sucesso quer do negócio quer das relações familiares. Devem ser criados meios ou estruturas tendo em vista a discussão aberta sobre o negócio, a sucessão em si ou questões atinentes à definição e consolidação dos valores que os regerão. Fundamentalmente, pretende-se promover e assegurar a constante troca de informações, ideias ou opiniões. A título de exemplo, Norman Smorgon criou nos anos quarenta “*a big round table*” onde os membros da família eram encorajados a falar.<sup>114</sup>

Neste contexto, devem ainda ser destacados mecanismos como o Protocolo e o Conselho de Família. O protocolo consiste num “conjunto de normas que pretendem regular as relações entre a família e a empresa”<sup>115</sup>. Um documento que “estabelece as razões<sup>116</sup> de vinculação” da família perante o negócio, que as explica e que enuncia o modo como se devem gerir.<sup>117</sup> A importância do protocolo vai aumentando na medida em que a família cresce também, especialmente a partir da 2ª geração. Repare-se que a quantidade de donos aumenta e, como tal, a importância de regras escritas que limitem o livre arbítrio é preponderante. Releva “diferenciar, clarificar e formalizar”

---

<sup>112</sup> Uma transição dificilmente será suave se não se verificar o suporte familiar desejável. Ignorar os diferendos familiares colocará entraves a uma sucessão eficiente e o planeamento poderá revelar-se infrutífero.

<sup>113</sup> “*The wisest dictionaries define communication as the exchange of information by many means (...) Good communication means that information, thought, and feelings are not only conveyed but also received and understood. It means revealing oneself and being open to others. It requires trust, vulnerability, and the willingness to raise issues that might lead to disagreement and conflict.*” WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp.12

<sup>114</sup> WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004, pp.14

<sup>115</sup> USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 97

<sup>116</sup> Em especial, as que respeitam ao trabalho dos membros da família na empresa.

<sup>117</sup> GALLO, M. A. e RIBEIRO, V., *A Gestão nas empresas familiares*, Almedina, 1996, pp. 145

relações de interdependência, em especial da família relativamente à empresa<sup>118</sup>. O Conselho<sup>119</sup>, por seu turno, “é uma reunião da família com objetivo de debater a empresa, a relação da família com a mesma e o futuro de ambas. É o lugar ideal para o debate de ideias, para avaliar o grau de compromisso que cada familiar pretende manter (...), para que cada um exprima os seus sentimentos relativamente à empresa.”<sup>120</sup> Podemos entender este mecanismo como um elo de ligação entre os dois sistemas apresentados. O seu papel preponderante é especialmente colocado em evidência no âmbito da estruturação do processo sucessório e na delimitação de um plano de contingência<sup>121</sup>. Existe alguma divergência no que concerne à composição do mesmo, isto é, se deve ou não incluir membros que não trabalham, à data, na empresa. Consideramos, no sentido de Ana Maria Ussman<sup>122</sup> que incluir acionistas inativos poderá constituir uma vantagem importante e que, pela sua experiência, poderão dar um contributo significativo no reforço da coesão da própria família na relação com o negócio. No contexto do planeamento da sucessão será igualmente importante a geração mais jovem pertencer a este órgão. Deste modo, é-lhes facultada a possibilidade de aceder a informação relevante, beneficiar precocemente da experiência dos líderes atuais e será uma via eficiente de transmitir o supra aludido legado familiar. É crucial a criação de uma visão partilhada para o futuro da empresa de modo a dirimir, na medida do possível, conflitos que poderão surgir.

---

<sup>118</sup> Têm ainda especial importância no processo sucessório. Nesta fase, é preponderante o diálogo contínuo dado que as mesmas relações serão revistas. PAVA, Roque, *Family Business*, Roque Pava Ospina, 2017, pp. 19

<sup>119</sup> No Conselho poderá recorrer-se à mediação, isto é um elemento externo à família poderá ser utilizado para a condução das reuniões, elaboração do próprio protocolo familiar ou para a resolução de conflitos. “... trata-se de pedir apoio a uma pessoa que pode ser vista como imparcial no tratamento dos diversos temas familiares, não tomando partido. Sendo alheio à empresa, o seu sustento e qualidade de vida não dependerá do ordenado pago pela empresa, pelo que pode dar a sua opinião de forma isenta (...)” USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 103

<sup>120</sup> USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 97 e ss.

<sup>121</sup> Um plano de contingência visa fazer face a uma situação inesperada.

<sup>122</sup> USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 97. Neste sentido também SANTOS, R. J. T. F., *Governo de Empresas Familiares: O Problema da Sucessão*, Tese de Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, 2012, pp. 45

### Para cada família, um plano

A sucessão é um desafio. Um desafio que comporta, só por si, diversos fatores de risco. Podemos afirmar que se reconduzem nuclearmente a seis premissas que não podem ser preteridas: “(1) *the challenge of succession culture*, (2) *the challenge of transferring family assets*, (3) *the challenge of being competent*, (4) *the challenge of change*, (5) *the challenge of planning*, and (6) *the challenge of institutional roadblocks*.”<sup>123</sup>

A transição de uma geração para a outra representa um ponto crítico munido de elevada sensibilidade na organização do negócio familiar. Será de realçar, neste contexto, a importância de acautelar possíveis problemas. Não há duas sucessões iguais, isto é, não há um modelo único e transversal que garanta o sucesso do processo. Importa atender às características e especificidades de cada família, não descurando fatores como a cultura ou do próprio país. Não se podem ignorar práticas e tradições que moldam de forma significativa a distribuição de posições de propriedade e gestão ao longo das gerações<sup>124</sup>. De facto, no âmbito do planeamento estratégico não se pode generalizar. Deve ser efetuado um estudo prévio tendo por objetivo adaptar o que se procura alcançar, às condições subjacentes à empresa e à família. Pelo efeito, torna-se fundamental perceber que relações se estabelecem, mediante que estrutura e, por conseguinte, quais as suas fragilidades e ambições.<sup>125</sup>

O planeamento da sucessão não consegue prevenir a morte ou ocorrências incapacitantes de carácter pessoal ou de saúde na direção atual. Mas poderá contribuir de forma significativa na garantia da continuidade da empresa e da segurança financeira da própria família.<sup>126</sup>

---

<sup>123</sup> USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004, pp. 164

<sup>124</sup> BENNEDSEN, Morten e FAN, Joseph P. H., *The Family Business Map – Assets and Roadblocks in long-term Planning*, Palgrave MacMillan, 2014, pp. 164

<sup>125</sup> PAVA, Roque, *Family Business*, Roque Pava Ospina, 2017, pp. 29

<sup>126</sup> SMYSER, Ronald. P., *Family Business: Pratical Leadership Succession Planning*, Abbott Press, 2013, pp. 7

Em conclusão, facilmente se percebe que, aquando a decisão de iniciar o planeamento da sucessão, há mais perguntas do que respostas, na precisa medida em que o que se pretende é antecipar o futuro. Nunca é demasiado cedo para se começar. É de destacar que não há sucessões fáceis, sendo que a primeira será tão ou mais desafiante quanto a segunda ou a terceira. A chave para desenhar o melhor plano assenta na preparação de todos os envolvidos: dos possíveis sucessores, do sucessor em si, da família, do negócio e da equipa de acionista. Sublinhe-se a importância de monitorizá-lo. Não basta delinear um projeto, é primordial garantir a sua aplicação. Do mesmo modo, requer-se manutenção, acompanhamento permanente e, se necessário proceder a adaptações. Não se pode ignorar que estarmos perante uma realidade mutável.<sup>127</sup> Como tal, poderão impor-se reavaliações e, se necessário, alterações em fundamentos basilares.<sup>128</sup>

---

<sup>127</sup> Em especial no âmbito familiar podem verificar-se um conjunto de circunstâncias que exigem mudanças no plano originalmente concebido. A referir: casamentos, divórcios ou nascimento de um filho.

<sup>128</sup> FAGER, Mike; MCKINNEY Dave., *Succession Planning for Family Owned Business: A Blueprint for the Future*, Sub-Scribe Literary Serv, 2007, pp. 58

## Conclusão

*“Far from declining, family firms will remain an important feature of global capitalism for the foreseeable future.”*<sup>129</sup> As empresas familiares são alicerces basilares na definição do capitalismo global e no desenvolvimento da economia mundial.

90% das empresas nos Estados Unidos são de carácter familiar, correspondendo a metade dos salários totais pagos e na contribuição de entre 30% a 60% para o PIB do país. Em Hong Kong o PIB é controlado em 85% pelas quinze principais famílias do país. Na América Latina representam 60% do PIB agregado da mesma. Na Europa, a percentagem varia de 55% a 90%, o que corresponde a 14 milhões de empresas que fornecem cerca de 60 milhões de postos de trabalho. Em Portugal 70% a 80% apresentam esta natureza contribuindo para 60% do emprego e 20% do produto interno bruto. Efetivamente, a sua presença e importância são incontestáveis.

No seguimento de Gallo<sup>130</sup>, entendemos estar na presença de empresa familiar quando se verifica um elo de ligação entre ambos. Esse elo deverá traduzir uma significativa e permanente união entre os dois sistemas cuja análise nos cumpre. Por seu turno, essa mesma união deve ter por base valores definidos previamente pela família.

O mais incisivo fator de insucesso nas empresas familiares é o processo sucessório. Repare-se que, a empresa familiar implica a conjugação de dois sistemas distintos com interesses, também eles, diferenciados. A sucessão constitui necessariamente um foco de conflito. Por um lado, a família prefere que o sucessor seja um elemento da família. Por outro, a empresa exige um indivíduo que possua um conjunto de qualificações e que garanta a viabilidade e sucesso da empresa.

Nos EUA cerca de 70% das empresas familiares desaparecem antes da segunda geração e 88% antes da terceira. Importa, neste contexto, identificar as falhas e os pontos críticos de insucesso que poderão levar ao colapso do negócio.

---

<sup>129</sup> WOOLDRIDGE A., Family companies: To have and to hold, *The Economist*, 18 de Abril de 2015; <http://www.economist.com/news/special-report/21648171-far-declining-family-firms-will-remain-important-feature-global-capitalism>, acedido em 9 de Janeiro de 2018

<sup>130</sup> GALLO, M. A. e RIBEIRO, V., *A Gestão nas empresas familiares*, Almedina, Coimbra, 1996, pp. 145

O primeiro problema de destaque assinalável reconduz-se à ausência total de sucessão, isto é, não há sucessores possíveis, exigindo-se a ponderação de outras alternativas. Por sua vez, mesmo quando existem sucessores, observa-se uma tendência para os líderes retardarem a sucessão. Destaque-se que nunca é tarde para começar o planeamento. Contudo, o contrário poderá acarretar efeitos nefastos. Primeiramente, períodos excessivamente longos de liderança contribuem de forma significativa para dificuldades de adaptação a avanços tecnológicos e tendências de mercado. Além disto, o mesmo problema poderá ser causa adequada para o afastamento da empresa de talentos sucessórios que nesse período irão em busca de outras oportunidades de carreira fora do contexto familiar.

Antes da transição, justifica-se operar uma escolha tempestiva e baseada em critérios objetivos daquele que será o futuro líder do negócio familiar. Não obstante, serão de assinalar três problemas típicos subjacentes à realidade em análise: a não identificação de todos os possíveis sucessores, a desconsideração da falta de vontade em suceder e uma preparação inadequada.

Após a sucessão, não devem ser ignorados conflitos que poderão dificultar ou, no limite, inviabilizar a liderança da nova geração. Com o crescimento da família, aumentam proporcionalmente os interesses divergentes. Por conseguinte, os problemas de governança tornar-se-ão mais complexos. Acrescido a isto, é frequente verificar-se um fraco sentido de responsabilidade por parte dos sucessores que procuram ver o negócio como mera fonte de rendimentos, colocando familiares em cargos de gestão na empresa independentemente do seu grau de preparação ou competência. Repele-se, por esta via, a entrada e manutenção de gestores não familiares com qualidade reconhecida, diminui-se a qualidade de gestão em geral, incrementam-se de conflitos, a falta de confiança na liderança e aumenta-se a dificuldade no reconhecimento por parte de subordinados e colaboradores. Neste processo, conclui-se que a comunicação constante e o debate de ideias e interesses opostos é preponderante. Em sentido contrário, a falta deles revelar-se-á fatal.

Escassas são as empresas que prolongam a sua vigência e vitalidade ao longo das gerações sendo que apenas 20% perduram mais de 60 anos. Desta feita, não se pode



deixar de correlacionar os valores apresentados com a facto de apenas 15% das empresas afirmarem estabelecer um plano que vise a preparação da transição. Considera-se contraproducente traçar planos minuciosos sobre a continuidade do negócio quando a ameaça sucessória não é acautelada.

Sustentamos que o planeamento é a chave para o sucesso. “Falhar o planeamento significa planear o falhanço”<sup>131</sup>. O que se pretende é antecipar o futuro através de um debate alargado sobre o mesmo, isto é, encontram-se soluções prévias para possíveis adversidades. Desta feita, é relevante procurar respostas para um conjunto de questões: há á intenção de manter o negócio da família? Se sim, quem deverá suceder? Quais os critérios que devem ser observados na escolha? Como preparar o sucessor para a sucessão? O que fazer com os possíveis sucessores preteridos? Como e quando deve operar a transição? Que fatores devem ser ponderados?

O planeamento visa, precisamente, responder às questões enunciadas atendendo ao contexto e à realidade familiar. Será de referir que planos traçados tendo por base a ideia de falsa harmonia familiar e ausência idílica de conflitos terão aplicabilidade prática reduzida, contribuindo em grande medida para a confirmação das estáticas supra aludidas. A família não poderá ser descurada, como tal, a comunicação tem um papel fundamental. Devem ser criados mecanismos para garantir a constante troca de informação, ideias e opiniões. É neste contexto que se destaca a importância do Protocolo, do Conselho de Família assim como da mediação familiar.

A preparação exaustiva e tempestiva da nova geração é crucial. Considerando o mais alargado leque de jovens possível, deve ser escolhido aquele que apresentar mais competência, vocação, vontade para exercer o cargo e, necessariamente, se demonstrar o mais consensual no seio na família e da empresa. O sucesso da transição de geração para geração dependerá, em grande medida, da assunção de responsabilidades executivas baseadas no mérito. O caminho no sentido da profissionalização em conjugação com a definição e respeito por normas de Governance familiar será fundamental para atingir

---

<sup>131</sup> PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016, pp. 9

colateralmente outros objetivos, como a retenção de diretores não familiares e a manutenção da confiança dos subordinados e colaboradores.

As crianças devem, desde cedo, ser encorajadas a perceber a importância e a responsabilidade subjacente ao negócio e a imperatividade de o manter vivo. Para o efeito, é preponderante transmitir de forma clara a visão, os valores, o legado familiar assim como relevância da colaboração entre gerações.

Deve promover-se uma formação de excelência e todo o apoio necessário aos candidatos familiares preteridos. Neste âmbito, em paralelo com a preparação do sucessor, é crucial traçar planos de carreira para os demais. É importante mover esforços no sentido de auxiliar na concretização das suas ambições profissionais dentro ou fora da empresa.

Apesar do foco deste estudo ser a transição na liderança da empresa, não deverá ser desconsiderado o modo e responsabilidade na transmissão da propriedade. Se os futuros acionistas não estiverem devidamente consciencializados sobre a mesma, diferendos intransigentes e irresponsáveis poderão implicar a perda de oportunidades no seio da gestão do negócio. Consequentemente, a empresa tornar-se-á vítima dos próprios proprietários, inibindo a sua gestão eficiente, sucesso e, no limite, a sua própria viabilidade.

É determinante garantir a segurança financeira da geração sucedida e preparar devidamente e no *timing* exato a sua retirada. De igual modo, devem ficar claros os seus objetivos e as perspetivas após a sua sucessão. Assim, evitam-se divergências e tentativas constantes de interferir na gestão da nova liderança. Contudo, não se deve inibir uma colaboração saudável entre gerações (quando verificadas as condições para o efeito). Os membros da geração anterior poderão constituir mentores de excelência dentro ou fora da empresa. O segredo será, portanto, o equilíbrio e uma gestão eficiente dos interesses envolvidos.

Por fim, deve ser criado um plano estratégico para a empresa e um outro de contingência. O primeiro consiste num programa onde se visa estabelecer de forma detalhada o que se pretende do negócio em si. Englobam-se as estratégias, prioridades e modos de os alcançar. O plano de contingência, por seu lado, visa fazer face a situações

de emergência como a morte inesperada ou doença repentina do líder. A sua relevância é sublinhada na precisa medida em que poderão evitar vendas forçadas ou a própria liquidação da empresa.

Idilicamente, a sucessão estaria planeada muito antes do líder ter sequer a necessidade de se debruçar sobre o tema. O sucessor já estaria escolhido à muito e, simultaneamente, ter-se-ia definido o percurso dos demais candidatos. Estariam delimitadas todas as estratégias e todos os planos supra aludidos. Ademais, a família apoiaria incondicionalmente a nova geração de líderes, sem conflitos ou receios. As regras estariam estipuladas à partida e seriam cumpridas.

Porém, raros são os cenários que se tentam aproximar ao descrito. O planeamento a longo prazo é um desafio árduo para todos os intervenientes. Após a decisão de manter a empresa na sua esfera, releva definir um plano claro de como se estruturará o capital, a gestão e a própria família. A comunicação será por demais importante ao longo do processo. Não existe um modelo único de sucessão, existe sim uma família com características e dinâmicas próprias. É o plano que se adapta à família e não o contrário.

Em suma, conclui-se que estamos perante um processo lento, difícil e gerador de conflitos. Porém, é crucial para o sucesso da transição. Estudando previamente os problemas que poderão surgir, protege-se o negócio da volatilidade associada às empresas familiares. O plano não deve ser estanque e fechado. Estamos perante uma realidade mutável que requer manutenção, acompanhamento permanente e, se necessário, alterações de fundo. Não basta estar anos consecutivos a traçar um plano, é primordial garantir a sua aplicabilidade na prática.

Preparados os possíveis sucessores, o sucessor em si, a família, a empresa e a equipa acionista estão reunidas as condições para garantir uma transição bem-sucedida.

Pelo exposto, justifica-se uma mudança de paradigma. A sucessão não deve ser vista como um obstáculo ou o fim de um empreendimento arduamente construído pelo fundador da empresa. Se preparada e efetuada com respeito por todos os elementos envolvidos, facilmente se transformará numa oportunidade. Uma oportunidade de fazer mais e melhor pelo negócio da família, de evoluir e expandir horizontes, perpetuando a memória e o respeito pelo legado familiar e valores previamente instituídos.

## **Bibliografia**

ARONOFF, Craig E. e WARD, John L., *Family Business Governance*, A Family Business Publication, 2011

ARONOFF, CRAIG e WARD J., *More Than Family: Non-Family Executives in the Family Business*, Marietta, GA, Business Owner Resources, 2000

BENNEDSEN, Morten e FAN, Joseph P. H., *The Family Business Map – Assets and Roadblocks in long-term Planning*, Palgrave MacMillan, 2014

CASPAR, Christian, DIAS, Ana Karina e ELSTRODT, Heinz-Peter, *The Five Attributes of Enduring Family Businesses*, McKinsey & Company, Janeiro 2010

CHRISNAN, J.J.; CHUA, J. H.; SHARMA, P., *A Review and Annotated Bibliography of a Business Studies*, Kluwer Academic Publishers, 1999

COSTA, António N., RIO, Francisco Negreira e RIO, Jesús Negreira, *50 perguntas essenciais sobre empresas familiares*, Vida Económica, 2011

CUNHA, Miguel Pina e, CUNHA, Alexandre Dias da, REGO, Arménio e FERNANDES, Filipe S., *Como Liderar Empresas Familiares*, Lua de Papel, 2017

FAGER, Mike; MCKINNEY Dave., *Succession Planning for Family Owned Business: A Blueprint for de Future*, Sub-Scribe Literary Serv, 2007, pág. 58

FERNÁNDEZ-OLMOS, Marta, GARGALLLO-CASTEL, Ana e GINER-BAGUES, Enrique, Internationalisation and performance in Spanish family SMES: The W-curve, *Business Research Quarterly*, 4 Setembro 2015

FILE, K. M. e PRINCE, *Attributions for Family Business Failure: The Heir Perspective*, *Family Business Review*, 1996

GALLO, M. A. e RIBEIRO, V., *A Gestão nas empresas familiares*, Almedina, 1996

GUERREIRO, Pedro Santos, BABO, Maria João e GAGO, Maria João, Ricciardi falha destituição de Salgado, *Negócios*, 8 Novembro 2013, pp. 10-17

HANDLER, W. C., *Succession in Family Business: a Review of the Research*, *Family Business Review*, 1994

HUGHES, Jennifer, Li Ka-shing's reshuffle shows change is afoot for family empires, *Financial Times*, Janeiro 2015

International Finance Corporation, *Creating Opportunity: 2008 Annual Report*, IFC, 2008

JASKIEWICZ P. e G. COMBS J. G., *How to Keep a Family Business Alive for Generations* in *The Wall Street Journal*, 20 de Novembro de 2015

LIMA, A. P., *Sócios e Parentes: Valores Familiares e Interesses Económicos nas Grandes Empresas Familiares Portuguesas*, Etnográfica, Volume II, 1999

LOUREIRO, M. M. F., *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares: o caso da indústria dos moldes*, SEG – Serviços de Economia e Gestão, 2001

KLEINMAN, Robert e PEACOCK, Elleen, Family Business as an Economic Phenomenon, *Michigan Family Review*, 1996, pp. 93-101

KPMG Enterprise, *European Family Business Trends*, 2015

LECOUVIE, Kelly e PENDERGAST, Jennifer, *Family Business Succession*, Palgrave MacMillan, 2014

LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira, *O Problema da Sucessão nas Empresas Familiares: O Caso da Indústria dos Moldes*, Universidade Técnica de Lisboa, 1999

NEVES, J. C., *A sucessão na empresa familiar: a Estrutura de Governo e o Controlo do Capital*, in Conferência das Finanças, Universidade dos Açores, 2001

PAVA, Roque, *Family Business*, Roque Pava Ospina, 2017

PwC, *Consolidar a estratégia das empresas familiares: A criação de uma ponte entre o curto prazo e o longo prazo*, Inquérito Global sobre as Empresas Familiares, 2016

PwC, *Great expectations: The next generation of family business leaders*, Next Generation Survey of Family Leaders, 2017, pp. 11 [www.pwc.com/nextgenstudy](http://www.pwc.com/nextgenstudy).” PwC

PwC, *Empresas familiares: O desafio do Governance*, Inquérito Global sobre Empresas Familiares, 2014

PwC’s Global Next Gen Club, 2017,” *Same passion, different paths* [www.pwc.com/nextgenstudy](http://www.pwc.com/nextgenstudy).” PwC

PRINCE, Russ Alan, *The Importance of Family Values In the Family Businesses*, *Forbes*, Janeiro 2016

SANTOS, R. J. T. F., *Governo de Empresas Familiares: O Problema da Sucessão*, Tese de Mestrado em Direito e Gestão, Universidade Católica Portuguesa, 2012

SCHEFFOLD, Daniel, *Why 9 of 10 Family Businesses fail at succession*, Anchor Academic Publishing, 2015

SCHULZE, William S. e GEDAJLOVIC, Eric R., Guest Editors' Introduction – Whither Family Business?, *Journal of Management Studies*, 2 Março 2010

SCHUMAN, STUTZ e WARD, *A empresa familiar como paradoxo*, Bookman, 2011

SCHUMPETER, Making a success of succession, *The Economist*, 27 Novembro 2014

SMYSER, Ronald. P., *Family Business: Practical Leadership Succession Planning*, Abbott Press, 2013, pág. 3

STALK, George e FOLEY, Henry, Avoid the Traps that can Destroy Family Businesses, *Harvard Business Review*, Janeiro-Fevereiro 2012

USSMAN, Ana Maria, *Empresas Familiares*, Edições Sílabo, 2004

WARD, John L., *Perpetuating the Family Business*, Palgrave MacMillan, 2004